

U MOET HET DISFUNCTIONEREN VAN EEN WERKNEMER KUNNEN BEWIJZEN

Wees er op tijd bij!

Veel werkgevers beginnen pas met het opbouwen van een dossier als zij geen vertrouwen meer hebben in het functioneren van een werknemer. Zij hebben dit dan nodig om een ontslagvergunning te krijgen bij UWV of om toestemming te krijgen van de kantonrechter om de arbeidsovereenkomst te ontbinden. Maar dan bent u eigenlijk al te laat. Door op tijd aandacht te besteden aan het (dis)functioneren van een werknemer, kunt u soms voorkomen dat het uit de hand loopt.

Wilt u een werknemer die disfunctioneert ontslaan, dan zal UWV of de kantonrechter bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst de bewijsstukken hiervan willen zien. Dit houdt in dat u gedurende het dienstverband van een werknemer gespreksverslagen (van bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken), stukken van overleg tussen werkgever en werknemer en eventueel schriftelijke waarschuwingen en incidenten moet verzamelen.

Verplichting

Misschien wel de belangrijkste wettelijke regel in de verhouding tussen werkgevers en werknemers is dat zij verplicht zijn om zich als goed werkgever en werknemer te gedragen. Dit houdt in dat beide partijen rekening moeten houden met redelijkheid en billijkheid, gelet op alle relevante omstandigheden. Deze wederzijdse verplichting van de werkgever en de werknemer geldt bij:

- het aangaan van een arbeidsovereenkomst;
- de uitvoering van de arbeidsovereenkomst;
- de beëindiging van de arbeidsovereenkomst.

De ideeën die in de maatschappij leven over goed werkgeverschap vinden vaak – met enige vertraging – hun dovertaling in de juridische norm van goed werkgeverschap. Kantonrechters hanteren dit bij hun beoordeling van het doen en nalaten van werkgevers, vooral in ontslagsituaties. De vraag of aan de juridische eisen van goed werkgeverschap is voldaan, bepaalt of de werkgever voldoende stappen heeft gezet om het dienstverband te kunnen beëindigen en hoe hoog de ontslagvergoeding uit-

valt. De praktijk leert dat werkgevers de noodzaak voor de opbouw van een dossier vaak pas voelen als het vertrouwen in het functioneren van de werknemer tot nul is gedaald. Maar voorkomen is ook hier beter dan genezen. Besteed dus tijd, geld en middelen om te voorkomen dat werknemers disfunctioneren. Als leidinggevend dit ook nog vastleggen, is dossiervorming het sluitstuk.

Balanceren

Het probleem hierbij is vaak dat leidinggevend bij minder functioneren het gevoel hebben dat zij moeten balanceren tussen twee polen: vertrouwen schenken aan de werknemer en tegelijkertijd werken aan dossiervorming. Maar dit hoeft elkaar niet in de weg te zitten. Veel leidinggevend gaan er gemakshalve van uit dat werknemers – die immers al jarenlang voor hen werken – hun gedachten kunnen lezen en dat zij dan ook weten wat er van hen wordt verwacht. Communicatie is echter de spil waar het

Geen goed dossier betekent een fikse ontslagvergoeding

In een rechtszaak bij de kantonrechter in Haarlem functioneerde een werknemer al enige tijd niet naar behoren. Toen de werkgever naar de kantonrechter stapte om ontbinding van de arbeidsovereenkomst aan te vragen, kreeg de werkgever te horen dat hij het disfunctioneren van de werknemer niet voldoende aannemelijk had gemaakt. De werkgever had meerdere gesprekken met de werknemer gevoerd over zijn functioneren, maar in de rechtszaal verschilden zij van mening over de inhoud van deze gesprekken.

Doordat de werkgever hier geen verslagen van had gemaakt, kon hij de ontslag-aanvraag niet voldoende onderbouwen. Daarnaast oordeelde de rechter dat de werkgever de werknemer onvoldoende in de gelegenheid had gesteld om zijn functioneren te verbeteren. De werkgever beweerde dat hij dit wel had gedaan, maar kon dit niet met schriftelijke stukken bewijzen. De werkgever moest een schadevergoeding van € 55.000 betalen. *Kantonrechter Haarlem, 8 augustus 2012, LJN: BX5753*

Disfunctioneren bespreken

Bij het aanspreken van een werknemer op zijn functioneren, zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- de feedback is duidelijk, open en eerlijk;
- de afspraken zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Afgesproken, Realistisch en Tijdsgebonden);
- de leidinggevende bespreekt meerdere keren per jaar het functioneren van de werknemer;
- de leidinggevende ziet fouten als leermomenten en bespreekt ze.

bij goed werkgeverschap vaak om draait. Spreek uit wat uw verwachtingen zijn met betrekking tot het functioneren van de werknemer (op basis van resultaten en gedrag) en spreek hem aan op zijn functioneren, zowel in de vorm van complimenten als opbouwende kritiek. Als HR-professional heeft u hierbij de taak om sturing te geven aan de ontwikkeling van de gespreksvaardigheden van leidinggevendenden. Leidinggevendenden moeten vooraf duidelijk zijn in wat zij van hun werknemers verwachten en gedurende de rit moeten zij duidelijk, open en eerlijk met hen bespreken of en in welke mate de werknemer aan deze verwachtingen tegemoet komt. Dit doet een beroep op de communicatieve, sociale en beoordelingsvaardigheden van de leidinggevendenden, maar vereist vooral lef.

Ritueel

Veel leidinggevendenden vinden het echter lastig om gedurende het jaar de werknemer duidelijk, open en eerlijk feedback te geven. Zo zien zij het beoordelingsgesprek vaak als een beleefdheidsritueel en bedekken ze het slechte functioneren van hun werknemer met de mantel der liefde. De werknemer hoort niets van zijn leidinggevende en onder het mom van 'geen bericht, goed bericht' denkt hij dat hij goed functioneert. U ontnemt hem hierdoor de kans om zijn prestaties te verbeteren. Beter en

eerlijker is het als de leidinggevende het onvoldoende functioneren benoemt, met de werknemer op zoek gaat naar de redenen en hierover verbeterafspraken maakt. Het kan dan zomaar zijn dat bij de werknemer het kwartje valt en dat hij beter gaat presteren.

Stappen

Bij goed werkgeverschap is de communicatie met de werknemer dus belangrijk. Het draait om het uitspreken van verwachtingen over het functioneren en het maken van afspraken hierover. Maar alleen het uit-, af- en aanspreken, is niet voldoende. Het is ook belangrijk dat u schriftelijk vastlegt wat er is besproken. Hierbij moet u de negatieve aspecten – naast de positieve aspecten – duidelijk formuleren en aangeven welke verbeteringen de werknemer moet laten zien. Ook moet u de stappen vastleggen die zowel de werkgever als de werknemer moeten nemen om deze verbetering tot stand kunnen brengen.

Onderbouwen

Door de hervorming van het ontslagrecht, waarover u heeft kunnen lezen in het januarinummer van HR Rendement, zal een goed dossier straks extra belangrijk zijn. Door deze wijzigingen zal er per 1 juli 2014 voornamelijk gebruik worden gemaakt van één ontslagroute: via UWV. Bij de opzegging van een contract via UWV is het nog belangrijker dat u het disfunctioneren van een werknemer kunt onderbouwen met een goed dossier. U kunt dit – anders dan bij een ontbindingsprocedure via de kantonrechter – niet mondeling toelichten. Daarnaast wijst onderzoek uit dat UWV kritischer oordeelt over de onderbouwing en dossiervorming bij functioneringskwesties dan de kantonrechter doet. Een goede dossieropbouw wordt de komende jaren dus alleen maar belangrijker!

Jacco van den Berg, directeur Van den Berg Training en Advies en Arthur Hol, advocaat Stam advocaten in Naarden en directeur HRM college

Signalen van disfunctioneren



werknemer maakt een geïrriteerde of ontevreden indruk



werknemer levert slecht werk



conflicten tussen collega's



gespannen sfeer op de afdeling



ziekteverzuim neemt toe